

Konzepte, Systeme und Instrumente der Management-Ethik

Hentze, Joachim

Veröffentlicht in:
Jahrbuch 2009 der Braunschweigischen
Wissenschaftlichen Gesellschaft, S.53-87



J. Cramer Verlag, Braunschweig

Konzepte, Systeme und Instrumente der Management-Ethik*

JOACHIM HENTZE

Institut für Organisation und Führung der TU Braunschweig,
Abt-Jerusalem Straße 4, 38106 Braunschweig

1. Einleitung

Derzeit werden Manager heftig kritisiert, und von vielen wird ihnen Gier vorgeworfen. Insbesondere die Investment-Banker werden zu den Verursachern allen Übels erklärt. Unterlaufen bestehender Regeln und eine mangelhafte Aufsicht über die Banken taten ihr Übriges zum Ausufern der Krise. Es steht nicht die Marktwirtschaft auf dem Prüfstand, sondern nur die Art, wie von Managern damit umgegangen wird.

Mit einem deutlichen Seitenhieb auf hoch bezahlte Manager, deren rücksichtsloses Gewinnstreben mit zur aktuellen Wirtschaftskrise beigetragen hat, haben Studierende des MBA-Programms an der Harvard School einen Eid abgelegt, in dem sie in einem von acht Geboten festlegen, dass der Manager die Aufgabe hat, der Gesellschaft zu dienen. Rechtschaffen, nachhaltig und ehrlich wollen die Unterzeichner ihren Beruf ausüben.

Wörtlich heißt es in dem Eid: „Ich werde stets mit der größtmöglichen Integrität handeln und meiner Arbeit in einer ethischen Weise nachgehen“ (<http://mbaoath.org/take-the-oath/>). Die Quintessenz lautet schlicht: Gier ist nicht gut. Die Überwachung der Einhaltung des Eides übernehmen die MBA-Absolventen selbst, indem sie eine Rechenschaftspflicht übernehmen. Die öffentliche Besinnung auf Ethik und Werte ist nach der Ansicht der Initiatoren dringend notwendig.

2. Grundlagen der wirtschaftsorientierten Ethik

2.1. Entwicklung der Ethik in den Wirtschaftswissenschaften

Wirtschaft und Ethik haben eine lange Geschichte. So stehen im Wissenschaftsaufbau in Griechenland vom 4. Jahrhundert vor Christi die Individualethik,

* Erweiterte und überarbeitete Fassung des Vortrags, der am 13.03.2009 vor der Plenarversammlung der Braunschweigischen Wissenschaftlichen Gesellschaft gehalten wurde.

Ökonomik und die Politik grundsätzlich gleichgeordnet nebeneinander (Mann 1976: 583).

Als im Herbst 2008 die amerikanische Immobilienblase vollends platzte und die Finanzmärkte in die Knie zwang, da sah sich die antikapitalistische Mehrheitsmeinung bestätigt, „ungezähmte“ Märkte könnten nun einmal nicht zuverlässig funktionieren, und die Politik müsse das Primat über die Wirtschaft wiedererlangen. Endlich sei das Glücksversprechen des Neoliberalismus als naiver und gefährlicher Irrglaube aufgefliegen, der jeglicher seriösen philosophischen Basis entbehre.

Im Rahmen dieser Anschuldigungen ist zwangsläufig auch der Pionier der modernen Volkswirtschaftslehre und intellektuelle Stammvater der liberalen Ökonomie verstärkt in die verbale Schusslinie geraten: Adam Smith (1723-1790). Im Zusammenhang mit seinem 1776 erschienenen Buch „Wohlstand der Nationen“ wirft man ihm gern vor, die persönliche Gier und den Eigennutz der Menschen als Antriebskraft der wirtschaftlichen Entwicklung nicht nur toleriert, sondern moralisch freigesprochen zu haben. Dabei liegt Smith nichts ferner, als Gier und Eigennutz zu einer Art Normalfall zu erklären, sie moralisch zu beschönigen oder sie auch nur auszublenden.

Er hatte an der Universität Glasgow einen Lehrstuhl für Moralphilosophie inne und hat außer seinem berühmten Buch „Wohlstand der Nationen“ ein weiteres Buch mit dem Titel „Theorie der ethischen Gefühle“ hinterlassen. Es geht in dem Buch um soziale Selbstorganisation im Gewand einer moralpsychologischen Untersuchung. Smith beschäftigt sich in dem Buch damit, wie die moralischen Voraussetzungen von Gesellschaft und Wirtschaft zustande kommen und was sie erhält. Es geht um Empathie, Wohlwollen, Gewissen und Selbstkontrolle.

Mit Beginn des 20. Jahrhunderts entwickelte sich die Betriebswirtschaftslehre als wissenschaftliche Disziplin. Ihr wurde vorgeworfen, dem Gewinnstreben der Unternehmer zu dienen. Als Gegenmaßnahme entwickelte Johann Friedrich Schär (1846-1924), der auf den ersten betriebswirtschaftlichen Lehrstuhl (Universität Zürich) 1903 berufen wurde, eine ethisch-normative Betriebswirtschaftslehre.

Neben Schär ist Heinrich Nicklisch (1876-1946) ein weiterer Vertreter der ethisch-normativen Betriebswirtschaftslehre. Normative Betriebswirtschaftslehre ist eine Sammelbezeichnung für eine in sich wenig homogene Wissenschaftsauffassung innerhalb der Betriebswirtschaftslehre. Ihre Vertreter plädieren unter anderem für die Einbeziehung von Werturteilen in betriebswirtschaftliche Aussagesysteme. Das geistig-philosophische Fundament des betriebswirtschaftlichen Systems Nicklischs basiert unter anderem auf der Philosophie des deutschen Idealismus mit der Freiheit und der Gemeinschaft nach Fichte und der Idee der Pflicht, begründet auf dem kategorischen Imperativ Kants. Erkenntnisquelle ist

für Nicklisch das Gewissen, das die Handlungen bestimmt (Nicklisch 1920: 16 ff.) .Nicht das stärkste Motiv bestimmt seiner Meinung nach die Richtung des Wollens und Handelns; im Gewissen wird das Motiv gewertet. Der Mensch ist frei, weil er und solange er ein Gewissen hat, in dem er Bedürfnisse und Motive seines Handelns werten kann (Nicklisch 1920: 44). Das Handeln ist gemeinschaftsbezogen und wirkt ordnend. Die Gemeinschaft sieht Nicklisch als Organismus, in dem alle nach ihrer Eignung einig mitwirken und „sicher der Ernte auch ihres Wirkungsanteils entgegensehen“ (Nicklisch 1920: 69). Diese Auffassung überträgt Nicklisch auf den Betrieb, der als Gemeinschaft freier Menschen und als ein geistiges und soziales Gebilde beschrieben wird. Im Mittelpunkt seiner Betrachtungen steht der zu gemeinschaftlicher Arbeit verbundene Mensch. Das Bewusstsein der Glieder der Betriebsgemeinschaft, des Arbeitgebers und der Arbeitnehmer, muss vom Geist der Gemeinschaft durchdrungen sein und sich davon leiten lassen, dass es die einheitlich verbundenen Menschen sind, die den Organismus Betrieb lenken und den Gegensatz zwischen Kapital und Arbeit aufheben. Das Ziel des Betriebs besteht seiner Ansicht nach darin, die Wertverhältnisse im Betrieb im Gleichgewicht zu halten und einen harmonischen Ausgleich der Interessen der am Leistungsprozess Beteiligten herbeizuführen.

Nach dem Zweiten Weltkrieg hat unter anderem Wilhelm Kalveram die Idee der normativen Betriebswirtschaftslehre mit einer expliziten christlichen Ausrichtung verfolgt (Kalveram 1949).

Die ethisch-normative Orientierung hat sich in der Betriebswirtschaftslehre nicht durchsetzen können. Danach hat sich die Betriebswirtschaftslehre anderen Fragestellungen zugewandt. Fragen der Ethik wurden für die Wissenschaft und die Praxis dann erst wieder in den 1980er-Jahren relevant. In dieser Zeit empörte sich die Weltöffentlichkeit über das Verhalten des Topmanagements bei zwei globalen Chemieunternehmen, die zum Teil unsensibel auf die Chemieunfälle ihrer Betriebe reagierten.

Der erste Unfall ereignete sich 1976 in der Chemischen Fabrik Icmesa S.p.A. (Tochterunternehmen von Roche) im italienischen Meda (Gemeinde Seveso), 20 Kilometer nördlich von Mailand. Dabei traten große Mengen des hochgiftigen Dioxins TCDD (genannt Seveso-Gift) aus. In der Umgebung verdorrten die Blätter von Sträuchern und Bäumen. 3.300 Tiere verendeten. Die Anzahl der menschlichen Opfer ist unbekannt.

Der Roche-Chef Adolf Jann kommentierte die ersten menschlichen Opfer mit dem Hinweis, dass diese Fälle mit dem Unfall nichts zu tun haben.

Im Dezember 1984 starben bei einer weiteren Katastrophe im indischen Bhopal bei einem Giftgasunglück in einem Chemiewerk der Union Carbide Tausende Menschen.

Als Reaktion auf diese größten Chemie- und Umweltskandale hat die Chemiebranche ein selbstverpflichtendes, freiwilliges Programm eingeführt, das sogenannte „Responsible Care-Programm“. Das Programm initiierte einen Lernprozess insbesondere der Unternehmensmitglieder hinsichtlich der Kommunikation.

Beginnend mit den 70er-Jahren des 20. Jahrhunderts ereigneten sich in Deutschland einige Insolvenzen großer Unternehmen. Vorausgegangen waren vielfach Bilanzfälschungen, also zentrale Verstöße gegen den Kodex des ehrbaren Kaufmanns, aber auch gegen das gültige Regelwerk.

Aufgrund der genannten und weiterer Ereignisse und Verstöße begann man in Unternehmen und in der Managementlehre, sich mit ethischen Fragen zu beschäftigen. Als ein Ergebnis unter anderem dieser Diskussion wurde der erste Lehrstuhl im deutschsprachigen Raum für Wirtschaftsethik (1987) mit Peter Ulrich an der Universität St. Gallen (HSG) besetzt.

Das Thema Ethik hat vor rund 15 Jahren im Rahmen der Diskussion der unternehmerischen Nachhaltigkeit (Corporate Sustainability) und Corporate Social Responsibility an Dynamik gewonnen. Dabei sieht Schaltegger (2007: 4) als Managementaufgaben

- die ökologische Nachhaltigkeitsherausforderung,
- die soziale Nachhaltigkeitsherausforderung sowie
- die ökonomische Nachhaltigkeitsherausforderung.

Hinzu kommt zu den ökologischen und den sozialen Aspekten die Integrationsherausforderung der Schaffung eines ganzheitlichen Managementsystems. Dieser ganzheitliche Ansatz kann nur unter Einbeziehung ethischer Aspekte erfolgreich im Wettbewerb bestehen. Die Managementaufgaben bestehen im Einzelnen in der Gestaltung eines funktionsfähigen, integrierten Managementsystems, der Implementierung und Evaluierung des Systems. Erfolgreiche Unternehmen haben längst erkannt, dass Systeme, Konzepte und Instrumente des Nachhaltigkeitsmanagements und der Management-Ethik Erfolgsfaktoren im Wettbewerb darstellen.

2.2. Begriffliche Differenzierung und Gegenstand der Ethik

Zunächst sind die wichtigsten Begriffe der Ethik und einiger sogenannter Bindestrich-Ethiken sowie die Abgrenzung zu verwandten Begriffen vorzunehmen. Dann folgen einige ausgewählte Formen der Ethik.

Wie auch in der Betriebswirtschaftslehre, aber auch in anderen Wissenschaftsgebieten, sind die Begriffe in der Philosophie nicht einheitlich definiert. Dies

ist nicht schädlich, sondern bietet Vorteile. Verschiedene Begriffsabgrenzungen schaffen Möglichkeiten, einen Tatbestand unter unterschiedlichen Aspekten zu untersuchen und somit im Kontext des ausgewählten Objekts spezifische Vorgehensweisen der wissenschaftlichen Betrachtung wählen zu können.

Allgemeiner Konsens zum Begriff Ethik besteht darin, dass es sich um eine philosophische Disziplin handelt, deren Gegenstand das sittliche Verhalten der Menschen ist, das auf normen- und wertorientierten Einstellungen basiert. Hingegen umfasst die Moral die Gesamtheit der ethischen und sittlichen Normen, Werte und Grundsätze, die das zwischenmenschliche Verhalten und Handeln der Menschen determiniert. Ethik befasst sich also mit Moral in kulturbezogenen Zusammenhängen und verändert sich im Rahmen der gesellschaftlichen Entwicklung.

Die Aufgabe der Ethik besteht in der Entwicklung, Analyse und Begründung der Normen. Darüber hinaus überprüft sie kritisch die sich verändernden Werte und Normen in Gesellschaften und Gruppen. „Gegenstand der Ethik ist die Moral“ (Homann/Lütge 2005: 13).

Die durch sittliche Werte geprägte Gesinnung und Einstellung von Individuen bzw. Gruppen (z.B. einer Berufsgruppe) wird als Ethos bezeichnet. Dieses ethische Bewusstsein bestimmt das individuelle Entscheidungsverhalten und Handeln. Für bestimmte spezifische Fragestellungen zum Zusammenleben von Menschen in Gesellschaften gibt die Wirtschaftswissenschaft keine hinreichenden Antworten. Hier bietet sich der Ethik, herkommend von allgemeinen Fragestellungen, Erkenntnissen und Ergebnissen ein spezifisches Betätigungsfeld. Aus der Verknüpfung von Ethik mit wirtschaftlichen Handlungsfeldern hat sich in letzter Zeit die Interdisziplin Wirtschaftsethik entwickelt. Erfahrungsobjekt der Wirtschaftsethik sind ganze Volkswirtschaften mit Implikationen zum Umweltsystem wie auch den verschiedenen Kulturen und globalen Problemen und Entwicklungen.

Peter Ulrich hat einen Ansatz integrierter Wirtschaftsethik (2001) entwickelt, bei der das Hauptgewicht auf der Entfaltung einer humanistischen Vernunftsethik liegt. Nach seiner Auffassung bestehen mit der aus der Theorie der modernen Marktwirtschaft stammenden Idealtheorie des rationalen Handelns, der ökonomischen Sachlogik, und den Leitlinien der Zwischenmenschlichkeit Widersprüche. Diese Divergenz kann durch eine sozialökonomische Rationalitätsidee überwunden werden (Ulrich 2001: 120 ff.). „Als sozialökonomisch rational kann jede Handlung oder jede Institution gelten, die freie und mündige Bürger in der vernunftgeleiteten Verständigung unter allen Betroffenen als legitime Form der Wertschöpfung bestimmt haben (können)“ (Ulrich 2001: 123). Die Legitimation wird durch einen wirtschaftsethischen Diskurs erreicht (Ulrich 2001: 123). Den Ausgangspunkt der Analyse bilden der Sachzwang des Marktes und die Moral des Marktes. Als Orte der Moral des Wirtschaftens

benennt Ulrich den Wirtschaftsbürger, die Unternehmung und die staatlich gesetzte Rahmenordnung des Marktes (Ulrich 2001: 288 ff.). Die Konzeption umfasst demnach die Wirtschaftsbürgerethik, die Unternehmens-Ethik sowie die Ordnungsethik. „Wer das republikanische Prinzip legitimen Wirtschaftens reflektiert und für sich gelten lässt, der wird die moralische Pflicht jedes Wirtschaftsbürgers zur autonomen Selbstbegrenzung seines privaten wirtschaftlichen Vorteils-, Nutzen- oder Erfolgsstrebens erkennen und darin nicht etwa eine Einschränkung, sondern die tragende ethische Grundlage (Legitimitätsvoraussetzung) seiner privatwirtschaftlichen Handlungsfreiheit sehen“ (Ulrich 2001: 321).

Der integrative Ansatz der Unternehmens-Ethik zielt darauf, das unternehmerische Erfolgsstreben von vornherein und buchstäblich von Grund auf auf eine normative „Geschäftsgrundlage“ (Legitimationsbasis) zu stellen (Ulrich 2001: 428, im Original kursiv). „Integrative Unternehmens-Ethik versteht sich als permanenter Prozess der vorbehaltlosen kritischen Reflexion und Gestaltung tragfähiger normativer Bedingungen der Möglichkeit lebensdienlichen unternehmerischen Wirtschaftens“ (Ulrich 2001: 428, im Original kursiv). Bei der vernunftgeleiteten Ordnungsethik geht es darum, den „Primat der politischen Ethik vor der Logik des Marktes sicherzustellen“ (Ulrich 2001: 367, im Original kursiv).

Bei der Ethik unternehmerischen Handelns legt Ulrich zwei Stufen der Verantwortung zugrunde: zum einen handelt es sich um die geschäftliche Verantwortung, bei der es um „die Suche nach rentablen Wegen sozialökonomisch sinnvollen und legitimen Wirtschaftens innerhalb der ordnungspolitischen Rahmenbedingungen (Geschäftsintegrität)“ geht (Ulrich 2001: 430). Zum anderen geht es um die branchen- und ordnungspolitische Mitverantwortung. Sie betrifft „ethisch verantwortbare Standards und Rahmenbedingungen des Wettbewerbs“ (Ulrich 2001: 430).

Die Umsetzung der Konzeption setzt an folgenden drei Stellen an:

- der Unternehmensführung,
- der Unternehmensverfassung und
- den Beziehungen der Unternehmensführung zu ihren Stakeholdern.

Im Prinzip handelt es sich bei allen drei Punkten um einen rationalen Dialog. Bei der Unternehmensführung geht es um die Partizipation der Unternehmensmitglieder an den Entscheidungsprozessen. In der Unternehmensverfassung wird unter anderem die Mitwirkung der Unternehmensmitglieder am Interessenausgleich dokumentiert. Die Stakeholderbeziehungen werden geprägt durch die Kommunikation zwischen Management und Stakeholdern. Unternehmens-Ethik als Teilbereich der Ethik ist der Unternehmensebene zugeordnet. Sie umfasst

den Gegenstandsbereich wirtschaftlicher Unternehmen, „auf den ethische Fragestellungen, Konzeptionen und Instrumente angewandt werden“ (Küpper 2006: 23). Der Gegenstandsbereich bezieht sich auf die Handlungsfelder der Unternehmensmitglieder. Bei der Eingrenzung der Unternehmens-Ethik auf die Handlungsfelder der Unternehmensführung spricht man von Management-Ethik. Die Management-Ethik ist eine Individualethik, bei der die Verantwortung und die Pflicht von Individuen – hier speziell von Managern – Betrachtungsgegenstand sind. Darüber hinaus differenziert Küpper die Handlungsfelder von Menschen, die in soziale Systeme eingebunden sind, in eine Sozial- und eine Umwelt-Ethik. Die Sozial-Ethik resultiert aus den Beziehungen zwischen Menschen und deren Verantwortung und Pflichten in sozialen Systemen. Der Gegenstandsbereich der Umwelt-Ethik betrifft den Umgang der Menschen mit der verfügbar gemachten Natur (Küpper 2006: 23 f.).

Der Objektbereich einer Management-Ethik beinhaltet die moralischen und ethischen Probleme im Zusammenhang mit der Führung in und von Unternehmen. „Management-Ethik befasst sich demzufolge unter anderem mit Strukturen, Prozessen, Konzepten, Systemen und Instrumenten der Führung und deren Trägern, nicht aber direkt mit den Fragen des übergeordneten Wirtschaftssystems als solchem“ (Staffelbach 1994: 57). Abzugrenzen ist die Management-Ethik von der Unternehmens-Ethik, die zwar zu Fragen der Geschäftsführung von Unternehmen mit der Management-Ethik viel gemein hat, aber als Ethik der Unternehmung eine institutionelle Ethik ist und somit nicht mit der Management-Ethik identisch ist (Staffelbach 1994: 57).

Management-Ethik ist auch abzugrenzen von einer Manager-Ethik. Management-Ethik ist nicht identisch mit einer Manager-Ethik, da sie sich nicht nur mit den Trägern der Managementaufgaben befasst, sondern sich auch mit Strukturen, Prozessen, Instrumenten, Konzepten und Systemen beschäftigt. Da der Begriff Management-Ethik das Bezugsfeld ist, ist hier nicht die Ethik der Eigentümer gemeint (Staffelbach 1994: 57).

Die Management-Ethik bedient sich vielfältiger Ethik-Instrumente, -Systeme und -Konzepte. Diese werden zur Gestaltung und zur Steuerung des Management-Prozesses mit der Zielsetzung Effizienz eingesetzt. Diese Ethik-Management-Systeme umfassen folgende vier Stufen (Homann/Lütge 2005: 123 f.):

Stufe 1: Kodifizierung

Hier werden drei bzw. vier Klassen von Werten unterschieden:

- Leistungswerte,
- Interaktionswerte (Kommunikations- und Kooperationswerte),
- moralische Werte.

Stufe 2: Kommunikation

Nicht nur reine Information über die Unternehmenswerte, sondern ein Dialog im Gegenstromverfahren mit dem Ziel der Akzeptanz und Verinnerlichung der Werte und Normen.

Stufe 3: Implementierung

- Verpflichtung auf Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen (Compliance-Programm),
- Werteprogramme mit Verhaltensstandards
- Ethik-Schulungen
- Ethik-Entwicklung in Unternehmen
- Systematische Ethikkontrolle durch interne und externe Audits.

Stufe 4: Organisation

Organisation des Prozesses der Implementierung (z.B. Einrichtung einer Compliance-Struktur, Betreuung des Werteprogramms, Integration der Ethik-Management-Konzepte, -Instrumente und -Systeme in andere Managementsysteme, Evaluation bzw. Quality Management).

Die Entwicklung bzw. Planung von Systemen, Instrumenten und Konzepten der Management-Ethik basiert auf verschiedenen Ethik-Formen. Nicht nur die Entwicklung, sondern auch die Handlungen zur Erfüllung der Unternehmensführungsfunktionen sowie die Kontrolle bzw. Evaluierung der Folgen und Auswirkungen von gelebten Management-Ethik-Systemen werden determiniert durch die Internalisierung der Ethik-Formen. Hier sollen die von Max Weber stammenden gegensätzlichen Maximen Gesinnungs- und Verantwortungsethik kurz beschrieben werden (Weber 1919). Weber drückt gesinnungsethisches Handeln in religiösen Termini folgendermaßen aus: „Der Christ tut recht und stellt den Erfolg Gott anheim“. So ist die Gesinnungsethik darauf konzentriert, für ihre Werte Zeugnis abzulegen, ohne ihre praktischen Folgen zu berücksichtigen. Verantwortungsethisch zu handeln bedeutet, dass man für die voraussehbaren Folgen seines Handelns aufzukommen hat.

Eine wichtige Norm für die Entfaltung nachhaltigen Wirtschaftens und Implementierung von Management-Ethik-Systemen ist die Autonomie und Freiheit bei Entscheidungen. Das Unterlaufen von kodifizierten Regeln durch Manager zeigt, dass das Bewusstsein der Koppelung von Handlungsfreiheit und Verantwortung einigen Managern verloren gegangen ist. Ein Beispiel dafür sind die von der Gier getriebenen Investmentbanker, die zu einem hohen Ansehensverlust von Managern und der Marktwirtschaft beigetragen haben.

2.3. Ethik in der Managementlehre

Management ist ein Teilgebiet der Betriebswirtschaftslehre, das auf die Gestaltung und Steuerung der betrieblichen und unternehmerischen Wirklichkeit ausgerichtet ist. Steinmann/Schreyögg definieren Management als einen Komplex von Steuerungsaufgaben, die bei der Leistungserstellung und -sicherung in arbeitsteiligen Organisationen erfüllt werden müssen (Steinmann/Schreyögg 2005: 7). Management ist eine angewandte Wissenschaft mit dem Erfahrungsobjekt Unternehmung, in der Menschen handeln und Entscheidungen treffen. Diese Handlungen und Entscheidungen sind interdependent, so dass die Sachaufgaben von Managern integriert und ganzheitlich erfüllt werden müssen. Dabei sind zentrale Aufgaben die Gestaltung und Steuerung durch Agieren. Beide Formen weisen als Merkmal die Proaktivität auf. Management weist auch eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive auf, bei der eine Orientierung auf Individuen, Gruppen und Organisationen hervorzuheben ist. Der Bezug auf Individuen und Gruppen ist durch die Interaktion gekennzeichnet, die im Rahmen der Personalführung als Managementaufgabe realisiert wird.

Das Management von Unternehmen betrifft unter anderem die strukturierte Führung und die Koordination. Eine weitere Sachaufgabe betrifft die Beziehung zwischen Unternehmung und Umwelt. Diese Perspektiven weisen Bezüge zur Corporate Governance und der Unternehmens- bzw. Management-Ethik auf. Management befasst sich mit handelnden Menschen. Auch die Ethik befasst sich mit handelnden Menschen, so dass hier eine Brücke zwischen Management und Ethik besteht. Diese Verbindung von Ethik und Management drückt sich in der Management-Ethik aus, wovon ein Teilbereich die Personalführungsethik betrifft.

In der Managementlehre wird davon ausgegangen, dass es sich beim Management um eine näher bestimmbare und analysierbare Aufgabenstellung handelt. Management enthält zu einem ganz wesentlichen Teil eine klar bestimmbare und rational durchdringbare Aufgabenstellung und hat die rational erfassbaren Bereiche zu einer lehr- und lernbaren Disziplin gemacht. Unbestritten ist in der Managementlehre, dass sie außer dem rationalen auch einen irrationalen Bereich aufweist, der sich insbesondere in der Persönlichkeit des Managers zeigt und unter anderem auch in der Kreativität und der visionären Kraft sowie im Charisma des Managers zum Ausdruck kommt (Steinmann/Schreyögg 2005: 8).

In der Managementwissenschaft werden in der Regel einerseits die institutionelle und andererseits die funktionale Perspektive behandelt.

Die Managementlehre als Institution umfasst die Gesamtheit der Instanzen, d.h. den Personenkreis, der arbeitsteilig im Unternehmen mit den Führungsaufgaben betraut ist.

Der funktionale Ansatz umfasst alle Handlungen, die der Steuerung und Sicherstellung des Leistungsprozesses dienen. Große Akzeptanz hat folgende Klassifizierung von Koontz und O'Donnell (1955) gefunden:

- Planung (Planning)
- Organisation (Organization)
- Personaleinsatz (Staffing)
- Führung (Directing)
- Kontrolle (Controlling).

Ethik legt Normen für gutes, richtiges Handeln im Umgang mit anderen Menschen fest. Sie baut auf der Prämisse auf, dass egoistisches und opportunistisches Handeln von Menschen allgegenwärtig ist und im Interesse aller Menschen begrenzt und vermieden werden soll. Ökonomisches Handeln baut auf den Prämissen der Knappheit von Ressourcen und der Herstellung sowie Verteilung knapper Güter auf, die zur Abdeckung von individuellen Bedürfnissen unter Beachtung des ökonomischen Prinzips genutzt werden sollen, und dass gemäß dem erwerbswirtschaftlichen Prinzip ein (maximaler) Gewinn erzielt wird. Das Gewinnstreben ist nur ein Motiv neben anderen (z.B. Kundenzufriedenheit, Qualität oder Machtstreben). Die Gewinnorientierung ist eine moralische Pflicht des Unternehmers bzw. Managers in der Marktwirtschaft (vgl. Ulrich 2001: 397 ff.). Nicht das Gewinnprinzip ist ethisch fragwürdig, sondern mit welchen Mitteln Gewinne erzielt werden. Für wirtschaftliches Handeln haben der Gesetzgeber, die Wirtschaft und Unternehmungen Regeln ethischen Handelns aufgestellt, die sich unter anderem in noch darzustellenden Konzepten, Systemen und Instrumenten realisieren.

Gesellschaftlich werden die persönlichen Motive von Managern, vor allem die Gier der Spitzenbanker, moniert. Gier gehört allerdings zur menschlichen Natur dazu und hat erstmal eine positive Funktion. Gier ist unter der Bedingung der Knappheit von Gütern durchaus nützlich. Für Knappheit gibt es kein objektives Maß. Sie ist eine Wahrnehmungssache und hängt auch vom Anspruchsniveau des Individuums ab. Knappheit wird vom Individuum im interpersonellen Vergleich bewertet. Die Disposition zur Gier ist also bei allen Menschen vorhanden. Wie intensiv diese ausgeformt ist, hängt stark von der Motivation und den Rahmenbedingungen ab. Sie kann sehr unterschiedlich stark ausgeprägt sein.

Hohe Gehälter von Managern sind ein Zeichen des Status, den sie erreichen oder erhalten wollen. Wenn im Vergleich andere Manager in vergleichbarer Stellung höhere Gehälter aufweisen, so gibt es rationale Gründe, das gleiche Niveau anzustreben. Auswüchse, wie man sie im Moment erleben kann, werden bei globalisierten Märkten kaum vermeidbar sein, auch wenn der nationale Gesetzgeber Regelungen vorgibt.

Im Geschäftsbericht 2007 der BMW Group ist zu lesen, dass die Unternehmenskultur dieses Unternehmens von klarer Verantwortung, gegenseitigem Respekt und Vertrauen geprägt ist. Dennoch ist das Risiko von Rechtsverstößen durch individuelles Fehlverhalten nicht ganz auszuschließen. Die BMW Group setzt alles daran, diese Risiken so weit wie möglich zu minimieren und beispielsweise Fälle von Korruption aufzudecken und zu verfolgen (BMW Group 2007: 141). Aus dieser Aussage lässt sich ein klarer Auftrag für die Management-Ethik ableiten. Sie befasst sich mit der Entwicklung von Konzeptionen der allgemeinen Bedingungen der Implementierung moralischer Normen und Ideale in der Unternehmung und fokussiert die Handlungsmöglichkeiten im Unternehmen.

Zur systematischen Einordnung der Unternehmens-Ethik muss nach den verschiedenen Gegenstands- oder Anwendungsbereichen ethischer Analysen gefragt werden. Die Gegenstandsbereiche der Management-Ethik geben an, auf welche Handlungsfelder diese bezogen werden. Entscheidungs- und Handlungsfelder sind für den Manager die Unternehmensführungsfunktionen sowie die Beziehungen zu den Stakeholdern.

2.4. Ethik und Personalführung

Die Unternehmenskultur wird durch die Personalführung und die Führungsethik gelebt. Unter Unternehmenskultur werden die von den Unternehmensmitgliedern internalisierten und vertretenen Werte und Normen verstanden, die gleichzeitig das Verhalten (auch Führungsverhalten) entscheidend bestimmen. Werte liefern den Individuen Beurteilungsmaßstäbe für Handlungen, Einstellungen, Motive und Verhaltensweisen. Normen sind hingegen Gebräuche, Vorschriften und Regeln (Unternehmensverfassung), die in bestimmten Situationen zu standardisierten Verhaltensweisen führen und deren Nichtbefolgen negative Sanktionen nach sich ziehen kann (Hentze/Kammel 2001: 70).

Die (Personal-)Führungsethik ist integraler Bestandteil der Management-Ethik. Personalführung wird im Allgemeinen als ein Prozess zielgerichteter Verhaltensbeeinflussung eines Gruppenmitglieds durch ein anderes (oder mehrere andere) verstanden. Dabei erfolgt Führung immer mit Hilfe der Kommunikation und der Interaktion zwischen Führer und Geführten (Hentze/Graf 2005: 261).

„Führungsethik befasst sich mit den ethischen Fragen der Legitimation (Berechtigung), der Begrenzung und der verantwortungsvollen Ausübung der Weisungsbefugnisse über ihre Mitarbeiter in formal organisierten, arbeitsteilig und hierarchisch strukturierten sozialen Systemen“ (Ulrich 1995: Sp. 562). Küpper hebt in seiner Definition der Führungsethik die Integrationsfunktion des Führers heraus, durch die der Mitarbeiter zur kritischen Begleitung motiviert wird und für ethische Bedrohungen sensibilisiert wird (Küpper 2006: 116).

Während sich die rein sachliche Beurteilung einer Handlung allein daran orientiert, ob und inwieweit sie den angestrebten Zielen tatsächlich effektiv und effizient dient, ist für die ethisch-moralische Beurteilung zu prüfen, ob und wie die Handlungen einer Person die Absichten bzw. Interessen anderer Personen fördern oder beeinträchtigen. Die zielgerichtete Beeinflussung im Rahmen der Personalführung ist keine „ethisch neutrale Zone“ (Koslowski 1988: 45). Doch erst die „Wiederentdeckung“ des Menschen in der Wissenschaft allgemein und speziell in der Ökonomie (vgl. Koslowski 1988: 9), die wachsende Unzufriedenheit mit Nebenwirkungen des Wirtschaftshandelns (sogenannten externen Kosten) sowie der zunehmende Rechtfertigungsdruck auf Führungskräfte der Wirtschaft und ihr Handeln haben unter anderem dazu geführt, dass in Theorie und Praxis vermehrt eine ethisch verantwortungsbewusste Personalführung reflektiert wird. Zudem hat in der Betriebswirtschaftslehre das Postulat der Werturteilsfreiheit lange Zeit dazu beigetragen, dass Ethik in der Führungslehre eine sehr untergeordnete Rolle spielte. Praktische Probleme sollen im Rahmen dieses Paradigmas primär mittels wertfreier Aussagen gelöst werden, ohne explizit bewertende Stellungnahmen und Verhaltensempfehlungen abzugeben.

Erst in den achtziger Jahren hat man sich im deutschsprachigen Raum aus betriebswirtschaftlicher Sicht Fragen der Ethik unternehmerischen Handelns angenommen (vgl. z.B. Steinmann/Oppenrieder 1985; Ulrich 1987, 1995; Löhr 1991; Kreikebaum 1996). Dies geschah (und geschieht) vor dem Hintergrund der an Bedeutung gewinnenden These, auch eine praktisch-normative Betriebswirtschaftslehre beinhalte die Gefahr versteckter Werturteile und werde der kritischen Funktion von Wissenschaft nicht ausreichend gerecht. Die wirtschaftsethisch-wissenschaftliche Diskussion hat die normative Grundlage einer „besseren“ Ökonomie auf der Ebene der Wirtschaftsordnung und des unternehmerischen Wirtschaftens zum Gegenstand.

Ausgangspunkt ist die asymmetrische Macht- und Rollenverteilung in hierarchischen Organisationsstrukturen. Als legitim kann Führung nach Ulrich (1995: 565) nur gelten, solange die zur Aufgabenerfüllung notwendige Unterstellung des Mitarbeiters sich auf vertraglich geregelte Verfügungsrechte über die „Arbeitskraft“ und partiellen Autonomie- und Gleichrangigkeitsverzicht beschränkt. Persönlichkeitsrechte dürfen nicht angetastet werden, größtmögliche Chancen zur Persönlichkeitsentfaltung müssen im Rahmen der Funktion des Mitarbeiters stets gegeben sein. Aus der asymmetrischen Machtverteilung heraus muss der Vorgesetzte einen leistungsbezogenen Erfolg erzielen, d.h. er steht in Erfolgsverantwortung. Wegen der enormen Bedeutung der durch Führung mitgestalteten Arbeitsbedingungen und -beziehungen für die Lebensqualität der Mitarbeiter hat der Vorgesetzte zugleich und mit dem gleichen Stellenwert auch eine Humanverantwortung (Kuhn/Weibler 2003: 376 f.).

Die Ausgestaltung des Führungsverhaltens kann zwei normativen Ansätzen folgen. Die tradierte Führungs-Ethik stellt die Persönlichkeit des Führers in den

Mittelpunkt. Dieser besitzt vor seinen Mitarbeitern einen Reifevorsprung, aus dem eine Fürsorgepflicht folgt. Nach einer dialogischen Führungs-Ethik ist dieses Reifefälle und die einseitige Fürsorgepflicht nicht gegeben. Die Beziehung zwischen den Diskursparteien (Führer und Geführte) beruht stattdessen auf Gegenseitigkeit, weshalb auch die Eigenschaften beider von Bedeutung sind. Das Modell kombiniert eine pragmatische Handlungsanleitung mit modernen Werten wie Partizipation und erscheint daher aus heutiger Sicht zur praktischen Ausgestaltung von Führungs-Ethik grundsätzlich am besten geeignet (Kuhn/Weibler 2003: 390). Die Diskursethik kann die Akzeptanz ethischer Normen sichern, wirft aber ihrerseits Probleme bei der Auswahl der Diskurspartner, bei mikropolitischen Taktieren und bei der praktischen Umsetzung auf (Drumm 2000: 750). Sie stellt zudem an beide Seiten hohe Ansprüche.

Eine ethisch verantwortungsbewusste Mitarbeiterführung betrifft die Normen individuellen Handelns im Verhältnis von Vorgesetztem und Mitarbeiter. Aus wissenschaftlicher Perspektive ist die Funktion ethischer Fragestellungen, die ethischen Dimensionen von Führungsentscheidungen und -handeln zu identifizieren und zu analysieren sowie zur Formulierung und Rechtfertigung ethischer Personalführungsprinzipien beizutragen (vgl. Enderle 1987: 658). Ein systematischer Rahmen der ethisch verantwortungsbewussten Personalführung ersetzt indes keinesfalls die persönliche Verantwortung beim Treffen von Entscheidungen und beim konkreten Handeln gegenüber dem Mitarbeiter.

In der Praxis drücken sich ethische Normen in der Personalführung zum Beispiel aus im Schutz der Privatsphäre, Sicherheit am Arbeitsplatz und Sicherheit des Arbeitsplatzes, menschengerecht gestalteten Arbeitsplätzen, Schutz vor ungerechter oder willkürlicher Behandlung, weitreichender Selbstbestimmung, Partizipation, Weiterbildung und Personalentwicklung, persönlichen Entfaltungsmöglichkeiten und Förderung durch den Vorgesetzten (vgl. hierzu ausführlicher Staffelbach 1994: 402 ff.). Ethische Normen in der Personalführung richten sich gegen die technokratische Reduktion des Menschen auf einen funktionierenden gewinnbringenden Produktionsfaktor (Ulrich 1995: 564). Nichtsdestoweniger kann es sich die wirtschaftende Organisation nicht leisten, ökonomische Zwänge und die Dominanz des Leistungsziels zu verneinen. Personalführung dient im Wesentlichen der Transformation von Arbeitsvermögen in Arbeitsleistung. In den Worten von Neuberger (1990: 10) ist „das Spiel Ökonomie durch den Einkommensaspekt (den „Mammon“) definiert und nicht durch die Befriedigung menschlicher Bedürfnisse oder optimale Allokation von Ressourcen“. Deshalb wird eine verantwortungsvolle Personalführung in der Praxis auch in erster Linie als Korrektiv wirken, d.h. als Instrument, das nicht im Widerspruch zu ökonomischen Zielsetzungen steht. Dennoch kann sich keine Unternehmung reine Lippenbekenntnisse zur Führungs-Ethik ohne redliche und engagierte Implementierungsabsichten erlauben, die entsprechendes „erlebbares“ Handeln implizieren, sofern sie nicht Vertrauen, „Commitment“ und Loyalität der Belegschaft verlieren will.

Ulrich (2001: 461) hat ein integriertes Ethikprogramm im Rahmen einer integrierten Unternehmens-Ethik entworfen, die aus folgenden Bausteinen besteht, von denen wesentliche Teile der Management-Ethik zugewiesen werden können.

- A. Sinngebende unternehmerische Wertschöpfungsaufgabe („Mission Statement“)
- B. Bindende Geschäftsgrundsätze („Business Principles“)
- C. Gewährleistete Stakeholderrechte („Bill of Stakeholder Rights“, Unternehmensverfassung)
- D. Diskursive Infrastruktur („Orte“ des offenen unternehmensethischen Diskurses)
- E. Ethische Kompetenzbildung („Ethiktraining“ und vorgelebte Verantwortungskultur)
- F. Ethisch konsistente Führungssysteme (Anreiz-, Leistungsbeurteilungs- und Auditingssysteme).

Ein derartiges integriertes Ethikprogramm ist situativ an die spezifischen Unternehmensgegebenheiten anzupassen.

Im Rahmen der Internationalisierung und der Globalisierung sind unterschiedliche Wertesysteme bei global tätigen Organisationen in verschiedenen Unternehmens- sowie Länderkulturen in ein Ethikprogramm und in das Führungskonzept zu integrieren, das eine Brücke zum Cross Cultural Management schlägt.

3. Ausgewählte Management-Ethik-Ansätze

3.1. Nachhaltigkeitsmanagement

Die Konzepte, Systeme und Instrumente des Nachhaltigkeitsmanagements, die im Rahmen der Management-Ethik in Unternehmen eingesetzt werden, sind integrierte Bestandteile der Unternehmensführung. Sie dienen der Steuerung und Kontrolle von Verhalten und Handlungen der Unternehmensmitglieder.

Kernelemente eines umfassenden Nachhaltigkeitsmanagements sind Umweltmanagement, Qualitätsmanagement, Risikomanagement, die Wahrung von Anliegen der Mitarbeiter und Stakeholder, die sozial- und umweltverträgliche Ausrichtung der Zulieferkette, betriebliche Informationssysteme und die Bekämpfung von Korruption. Unternehmen werden zunehmend daran gemessen und messen sich selbst daran, wie sie die Ziele einer nachhaltigen Entwicklung verfolgen. Kernstück eines Nachhaltigkeitsmanagements ist ein Wertmanagementsystem mit einem Wertekodex, der die zentralen Verhaltensregeln des Unternehmens enthält. Die Managementlehre ist eine anwendungsorientierte Sozialwissenschaft, die sich mit Gestaltungs-, Lenkungs- und Entwick-

lungsproblemen in soziotechnischen Systemen beschäftigt (Buhs 2004: 13). Das Nachhaltigkeitsmanagement ist ein integrierter Teil der Managementlehre. Die Ansätze der Management-Ethik (Sustainability Management) sind grundsätzlich im Kontext aller Führungs- und Anreizsysteme zu betrachten, in denen strukturelle Regeln und verhaltenssteuernde Stimuli konzipiert werden. Das auf ethische Fragen bezogene unternehmerische Handeln betrifft folgende zwei Stufen der Verantwortung:

- Die erste bezieht sich auf die in der Unternehmung durchgeführten Wertschöpfungsprozesse. Im Rahmen der wirtschaftlichen Betätigung hat die Unternehmung eine geschäftsethische Verantwortung.
- Eine zweite Verantwortungsebene ergibt sich aus einer branchen- oder ordnungspolitischen Mitverantwortung. Auf dieser Ebene sind die vorliegenden Wettbewerbsbedingungen kritisch zu hinterfragen, und es stellt sich die Aufgabe, dafür ethisch verantwortbare Standards sowie Rahmenbedingungen einzusetzen. Die konkrete Umsetzung dieser Konzeption in der Unternehmung kann insbesondere an drei Stellen ansetzen, bei der Unternehmensführung, der Unternehmensverfassung und den Stakeholder-Beziehungen.

Es ist dem möglichen Opportunitätsverhalten von Unternehmensmitgliedern vorzubeugen und dieses durch den Einsatz von strukturellen und verhaltenssteuernden Konzepten, Systemen und Instrumenten zu eliminieren oder wenigstens zu minimieren. Es gilt das Spannungsfeld einerseits zwischen erzielbaren individuellen Vorteilen in Kauf zu nehmen und andererseits persönlichen Nachteilen als Konsequenz moralischer Integrität vorzubeugen.

Schaltegger u.a. (2007: 12) differenzieren bei den Unternehmensführungsansätzen Konzepte, Systeme und Instrumente, wobei ein Instrument ein Hilfsmittel oder Werkzeug ist, das der Erreichung eines bestimmten Ziels dient (z.B. Corporate Citizenship). Ein Konzept oder System (z.B. Nachhaltigkeitsmanagement) ist ein Set systematisch aufeinander abgestimmter Instrumente zur Erreichung eines bestimmten Zielbündels. Ein System beinhaltet dagegen Hinweise und Anweisungen für die Erreichung eines operativen Nutzens (Schaltegger u.a. 2007: 12 f.). Dabei stehen auch die Systembeziehungen im Fokus (z.B. Nachhaltigkeitssysteme).

Schaltegger u.a. stellen folgende zentrale Herausforderungen unternehmerischer Nachhaltigkeit heraus (Schaltegger u.a. 2007: 14 ff.):

- ökologische Herausforderung: Steigerung der Öko-Effektivität (Effektivität definiert Schaltegger als Zielerreichungs- oder Wirkungsgrad)

Die Öko-Effektivität misst den Grad der absoluten Umweltverträglichkeit, d.h. wie gut das angestrebte Ziel der Minimierung von Umwelteinwirkungen erreicht wird.

- Soziale Herausforderung: Steigerung der Sozio-Effektivität

Die Sozio-Effektivität betrifft die gesellschaftliche Akzeptanz des Unternehmens und die Legitimation der unternehmerischen Aktivitäten (Konzepte, z.B. Corporate Citizenship, Corporate Social Responsibility)

- Ökonomische Herausforderung an das Umwelt- und Sozialmanagement: Verbesserung der Öko-Effizienz und/oder der Sozio-Effizienz

Bei der ökonomischen Nachhaltigkeitsherausforderung geht es darum, das Umwelt- und das Sozialmanagement möglichst wirtschaftlich zu gestalten. Primär sind die Handlungen im Unternehmen auf wirtschaftliche Ziele (z.B. Gewinn, Renditen) und Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit ausgerichtet. Gewinne sind unter anderem notwendig, um Risiken (z.B. Umwelt-, Qualitätsrisiken) abzudecken. Im Kontext mit dem Ziel einer nachhaltigen Entwicklung müssen ökologische und soziale Aspekte berücksichtigt werden.

- Integrationsherausforderung: Zusammenführung der drei vorgenannten Herausforderungen sowie Integration des Umwelt- und Sozialmanagements in das ökonomisch ausgerichtete Management. Die Integrationsherausforderung beinhaltet die Implementierung eines ganzheitlichen Ansatzes der drei genannten Herausforderungen.

Nachhaltigkeitsmanagement wird verstanden als ganzheitlicher integraler Managementansatz, bei dem das wirtschaftliche sowie das soziale und das ökologisch verantwortliche Handeln untrennbar zusammengehören. Nachhaltigkeit in diesem Sinne bedeutet, natürliche Ressourcen auf eine Weise zu nutzen, dass auch künftige Generationen ihre Bedürfnisse erfüllen können. Dazu sind zum einen die strukturellen und zum anderen die inhaltlichen Voraussetzungen zu schaffen.

Strukturell ist das Nachhaltigkeitsmanagement unternehmensübergreifend in der Organisation, möglichst in der Unternehmensführung, zu verankern. Im Rahmen der Unternehmensentwicklung sind top down die Unternehmensbereiche bei der Umsetzung der Nachhaltigkeitsmaßnahme zu unterstützen. Bereits bestehende Managementstrukturen, wie z.B. der Unternehmensumweltschutz, sind mit dem Nachhaltigkeitsmanagement zu vernetzen. Nur so können die Nachhaltigkeitsaktivitäten von der Unternehmensführung bis zur Arbeitsebene wirkungsvoll strategisch und operativ gesteuert werden.

Inhaltlich sind Arbeitsschwerpunkte zu definieren. Hierzu gehören unter anderem der Klimaschutz, die Produktqualität, Compliance, Mitarbeiterverantwortung, die Community Relations und der Stakeholder-Dialog. Der Aspekt Nachhaltigkeit ist auch in den Verhaltensbeschreibungen der Führungsgrundsätze zu verankern. Hier sei ein Beispiel aus „Leadership Competencies“ im Daimler-Konzern genannt (Daimler 2008: 104). Danach soll die Führungskraft:

- verantwortungsvoll gegenüber der Gesellschaft, der Umwelt und allen wichtigen Interessengruppen handeln,
- ethisch einwandfreies und verantwortungsvolles Handeln zeigen und fördern,
- aktiv die Einbeziehung unterschiedlicher Sichtweisen fördern sowie Mehrwert aus Diversity erzeugen.

Zum Nachhaltigkeitsmanagement gehört auch ein Nachhaltigkeitsbericht, der der Öffentlichkeit zur Verfügung gestellt wird. Damit dient Nachhaltigkeitsmanagement auch als Kommunikationsinstrument nach außen in die Umwelt einer unternehmerischen Einheit. Nach innen hat das Nachhaltigkeitsmanagement auch eine Motivationsfunktion. Es soll den Unternehmensmitgliedern helfen, sich mit ihrem Unternehmen zu identifizieren. Beispielsweise veröffentlicht Daimler jährlich einen integrierten Nachhaltigkeitsbericht, der sich an den Richtlinien der Global Reporting Initiative (GRI) orientiert (Daimler 2008: 105). Er besteht aus drei Teilen:

- dem Bericht „360GRAD-MAGAZIN zur Nachhaltigkeit“ mit journalistischen Beiträgen,
- dem Bericht „360GRAD-FAKTEN zur Nachhaltigkeit“ mit einer faktenorientierten Nachhaltigkeitsbilanz des Geschäftsjahres und
- dem Internetauftritt, der die Berichterstattung mit vertiefenden Informationen abrundet.

Zusammenfassend muss festgestellt werden, dass Wertschöpfung und unternehmerischer Erfolg nur durch Nachhaltigkeit, verbunden mit wirksamem Umweltschutz sowie gesellschaftlicher und sozialer Verantwortung, realisiert werden kann (Homann/Lütge 2005: 103 ff.).

3.2. Unternehmensleitbild

Im Unternehmensleitbild (Mission Statement) wird auf der Basis der Unternehmens- bzw. Managementphilosophie das Wertesystem einer Unternehmung schriftlich dokumentiert. Die Unternehmensphilosophie umfasst die allgemeinen Zielsetzungen, die Wertvorstellungen sowie Motivationen des Managements und beinhaltet die Gegebenheiten und Entwicklungstendenzen der Unternehmung und die Beziehungen zu den Stakeholdern. Die Unternehmensphilosophie bezieht sich auf die Grundhaltung des gesamten Unternehmens gegenüber der Gesellschaft. Dazu gehören auch Wertvorstellungen ethischer und moralischer Art. In der Unternehmensphilosophie manifestiert sich die unternehmerische Vision, die impulsgebende Kraft besitzt. Eine Vision drückt die Absicht

des zukünftigen Handelns der Unternehmung aus. Die Unternehmensphilosophie wird in der Managementphilosophie konkretisiert. Sie ist die Grundlage des Handelns in Unternehmen und gegenüber der Umwelt. Managementleitbilder enthalten konkretisierte Wertvorstellungen (Normen) und Verhaltensstandards für gegenwärtiges und zukünftiges Handeln gegenüber den Stakeholdern. Sie drücken die ethische Einstellung des Managements aus. Leitbilder sind weit verbreitet und dürften eines der populärsten Managementkonzepte der Gegenwart sein (Müller-Stewens/Lechner 2005: 239). Das Leitbild ist ein Spiegelbild der Unternehmenskultur. Es muss so formuliert werden, dass der Anspruch in das tägliche Handeln umsetzbar wird. Leitlinien sollen Unternehmensmitglieder zu gewünschtem Verhalten inspirieren.

3.3. Corporate Social Responsibility (CSR)

Die Europäische Kommission hat 2001 im sogenannten Grünbuch das Thema CSR aufgegriffen und CSR als freiwillige Verpflichtung der Unternehmen für eine bessere Gesellschaft und saubere Umwelt definiert (Ungericht/Raith/Korenjak 2008: 19). Corporate Social Responsibility wird häufig mit gesellschaftlicher Verantwortung übersetzt. Es handelt sich dabei um einen Sammelbegriff für die vom Unternehmen wahrgenommene gesellschaftliche Verantwortung, die die ökonomischen, ökologischen und sozialen Aspekte einbezieht. Sie umfasst auch die ethische Verantwortung des Unternehmens für die Gesellschaft. Mit den drei genannten Aspekten, ökonomische, ökologische und soziale Verantwortung, deckt sich diese Definition weitgehend mit der der unternehmerischen Nachhaltigkeit. CSR bezieht sich auf wirtschaftliches, nachhaltiges und gesellschaftlich verantwortliches Verhalten. Die CSR-Aktivitäten richten sich entlang der gesamten Wertschöpfungskette konsequent und systematisch auf die Herausforderungen einer nachhaltigen Entwicklung. Dabei sind z.B. folgende Themenfelder betroffen: Klima, Energie, Wasser und Abwasser, Materialien und Abfall, Gesundheit und Sicherheit, gesellschaftlicher/sozialer Fortschritt.

Auch die Abgrenzung zu Corporate Citizenship ist schwierig (vgl. AmCham 2008). Corporate Citizenship bezieht sich im Vergleich zu CSR auf das gesellschaftliche Engagement und wird geleitet durch die Verantwortung und die Vorstellung des Unternehmens als guter Bürger, der sich im sozialen und politischen Gemeinwesen an der Lösung gesellschaftlicher Probleme beteiligt oder beteiligen will (Heuberger 2008: 13).

Die International Organization for Standardization wird 2010 die neue ISO-Norm 26000 herausgeben, die in Managementsysteme integriert sein wird. Sie wird auf Freiwilligkeit der Implementierung eines Systems der CSR abstellen, Leitlinien für das Konzept empfehlen und Evaluationsmethoden enthalten.

Bei Hinterhuber ist die gesellschaftliche Verantwortung ein Element des Gesamtsystems der strategischen Unternehmensführung. Zum Management-

verständnis gehören nach seiner Auffassung die ethische Reflexion und eine kritisch reflektierende ethische Begründungsbemühung auf allen Verantwortungsebenen und in allen regionalen Einheiten der Unternehmung (Hinterhuber 2004: 241).

Die CSR-Herausforderungen sind für die einzelnen Unternehmen sehr unterschiedlich, so dass die Initiativen und Projekte zur Wahrnehmung der Verantwortung in der Praxis differieren. Die Auswahl unterliegt der freien Entscheidung des Unternehmens. Die Amerikanische Handelskammer in Deutschland unterscheidet in ihrer Befragung folgende fünf Kernbereiche der Corporate Social Responsibility (AmCham Germany 2008: 5):

- Bildung und Wissenschaft
- Umwelt und Klimaschutz
- Gesellschaft
- Gesundheit und
- Mitarbeiter.

Für die Adidas Group haben die Sicherheit und die Gesundheit am Arbeitsplatz, die Einhaltung des Arbeitsrechts und des Umweltschutzes an den eigenen Standorten sowie in den Zulieferbetrieben höchste Priorität. Aus diesem Grunde hat Adidas folgende Arbeitsplatzstandards formuliert, die klare Vorgaben enthalten (Adidas Group 2008: 67):

- zu umweltbewussten, sicheren und gesunden Arbeitsbedingungen
- zu angemessenen Löhnen und Sozialleistungen
- zur Koalitionsfreiheit
- zum Verbot von übermäßigen Überstunden sowie von Zwangs- und Kinderarbeit
- und zum Schutz vor Belästigung und Diskriminierung.

Die Ziele, Strategien und Maßnahmen sind in Unternehmen in CSR-Management-Systeme umzusetzen, die integrierter Bestandteil des Gesamtmanagementsystems sind. Diese Integration gewährleistet auch die Verbindung von CSR und Erreichung der ökonomischen Ziele. Die Einrichtung und Umsetzung eines integrierten CSR-Management-Systems vollzieht sich in folgenden Phasen:

- Planung
- Implementierung
- Evaluierung.

Die Planung beginnt mit der Anregungsphase. Die Handlungsinitiative kann entweder durch externe (gesellschaftliche) Anforderungen oder intern (Ver-

antwortung für die Mitarbeiter) resultieren. Zur Planung gehören die Zielformulierung und -Operationalisierung, die Strategieentwicklung und die Entwicklung des CSR-Konzepts sowie die Integration in das Gesamtmanagementsystem.

Die Implementierung ist verbunden mit Kommunikation – nicht nur Information –, wobei die Integrationsarbeit in die Geschäftsbereiche eine Voraussetzung für die Akzeptanz ist. Implementierung bedeutet auch Integration von CSR in die Geschäftsprozesse und deren Steuerung.

In der dritten Phase, der Evaluierung, ist die Zielerreichung festzustellen, verbunden mit einer Überwachung, die allerdings nicht nur als Feedback, sondern kontinuierlich parallel zur Erfüllung der CSR-Aufgaben betrieben werden muss.

3.4. Corporate Citizenship (CC)

Beim Corporate Citizenship wird die gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmens durch bürgerschaftliches Engagement umgesetzt. Das Unternehmen handelt als „guter Bürger“ in der Gesellschaft verantwortungsvoll und engagiert sich in ökologischen, sozialen oder kulturellen Belangen. Die Aktivitäten im Rahmen von CC erfolgen freiwillig, wobei ein wichtiges Auswahlkriterium für das Engagement in der Regel die (langfristige) Nutzenstiftung ist. Corporate Citizenship-Aktivitäten sind in der Unternehmenspraxis zum Teil in CSR- oder Nachhaltigkeitskonzepte integriert. Folgende Ziele sind einer Befragung über das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen in Deutschland des Centrums für Corporate Citizenship Deutschland 2007 entnommen worden (Abb. 1)

	Total	■	■	■
Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung	58,1	51,5	66,7	94,5
Erhalt und Verbesserung des Lebensumfeldes am Unternehmens- bzw. Betriebsstandort	49,1	46,3	52,2	73,7
Verbesserung der eigenen Wettbewerbsposition	24,1	25,9	22,7	21,1
Investition in die Gesellschaft als Voraussetzung für den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens	22,5	20,5	23,8	47,3
Förderung des ehrenamtlichen Engagements der Mitarbeiter/innen	22,4	22,5	22,2	16,7
Gesellschaft am Erfolg des Unternehmens teilhaben lassen	22,1	17,8	28,9	27,8
Politische Kommunikation mit Interessengruppen und engagierten Bürgern	19,9	17,5	23,3	31,6
Verbesserung der Bilanz des Unternehmens	11,9	12,9	8,7	20,0
Angaben in % ■ kleine Unternehmen ■ mittlere Unternehmen ■ große Unternehmen				
Skalierung von 1 = sehr hohe Bedeutung bis 5 = gar keine Bedeutung				
Quelle: Befragung Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland				

Abb. 1: Ziele von CC in Deutschland (Heuberger 2008: 16).

Schaltegger unterscheidet die in der Abb. 2 dargestellten Bereiche von Aktivitäten, Initiativen und Projekten im Rahmen von CC:

Corporate Citizenship The Art of Giving Back to the Community			
Corporate Foundation Unternehmensstiftung	Corporate Giving Spenden/Sponsoring	Corporate Volunteering Aktive Mitgestaltung durch Engagement	Community Involvement Nachbarschaftshilfe

Abb. 2: Bereiche von CC-Aktivitäten, Initiativen und Projekten (Schaltegger 2007: 89)

In einigen Geschäftsberichten 2008 deutscher Aktiengesellschaften werden die CC-Aktivitäten, Initiativen und Projekte, die unter Corporate Foundation fallen, unter gesellschaftlicher Verantwortung ausgewiesen (vgl. z.B. Siemens 2008: 102; Daimler 2008: 113), mit denen unterschiedliche gesellschaftliche Anliegen von der Forschung und Bildung über Kultur und Gesundheit bis hin zu internationaler Verständigung unterstützt werden.

Unter Corporate Giving setzt z.B. BASF den Schwerpunkt auf Bildung, vor allem in der Umgebung der Standorte. Weitere Maßnahmen werden in der Wissenschaft, in der Kultur, im Sport und im sozialen Bereich gesetzt (BASF 2008: 97).

Corporate Volunteering umfasst die aktive soziale Mitgestaltung durch das Engagement der Mitarbeiter. Beispielsweise werden Mitarbeiter für einen bestimmten Zeitraum freigestellt, damit diese sich in gesellschaftlichen Projekten engagieren können.

Community Involvement betrifft vor allem die ehrenamtlichen und sonstigen Tätigkeiten für das Gemeinwohl. Der Ansatz für dieses Engagement ist, dass von einem funktionierenden Gemeinwesen die Mitarbeiter, die Nachbarn sowie das Unternehmen profitieren. Die Unternehmen arbeiten an ihren Standorten eng mit den öffentlichen Verwaltungen und gemeinnützigen Einrichtungen zusammen. Dazu gehört beispielsweise das Engagement für den Ausbau von Kinderbetreuungseinrichtungen sowie die Ausbildungs- und Bildungsförderung.

Siemens hat beispielsweise ein weltweites Programm für soziale Hilfsleistungen eingerichtet (Siemens Caring Hands). Es wird in rund 60 Ländern umgesetzt und umfasst das freiwillige Engagement der Mitarbeiter, Katastrophenhilfe und die Förderung gemeinnütziger Organisationen in den Bereichen Wasser und Gesundheit sowie Bildung und gesellschaftliche Integration. Im Zentrum der Aktivitäten steht dabei immer der Einsatz für benachteiligte Menschen.

Beim Corporate Citizenship richtet das Unternehmen die Strategien nicht nur auf Wohltätigkeiten, sondern auch auf die Steigerung des Unternehmensimages und die gesellschaftliche Akzeptanz. Für die Aktivitäten, Initiativen und Projekte setzt das Unternehmen seine spezifischen Kompetenzen und Ressourcen ein und gibt somit Wissen und Erfahrungen an Organisationen und Träger weiter.

CC wirkt nach innen auf die Unternehmenskultur und das Commitment der Mitarbeiter und nach außen auf das Verhalten zu Stakeholdern. Unternehmen sollten ein strategisch ausgerichtetes Konzept hinsichtlich CC verfolgen, das in die Gesamtstrategie des Unternehmens integriert ist.

3.5. Corporate Governance

Corporate Governance wird mit verschiedenen Themen der Unternehmensführung in Zusammenhang gebracht (Macharzina/Wolf 2005: 141). Der Begriff Corporate Governance weist weitgehende Überschneidungen mit dem Terminus Unternehmensverfassung auf (Schewe 2005: 204 ff.). Die Unternehmensverfassung betrifft primär die Binnenordnung des Unternehmens, während Corporate Governance Fragen der Einbindung des Unternehmens in sein Um- und Zwischensystem umfasst (v. Werder 2006: 1137).

Auslöser für das Thema Corporate Governance ist eine Reihe von Bilanzfälschungen und das Fehlverhalten der Unternehmensführung (z.B. Korruption). Das Konzept ist vor dem Hintergrund der Globalisierung entwickelt worden. Corporate Governance ist im internationalen Sprachgebrauch die Bezeichnung für verantwortungsvolle, transparente und auf langfristige Steigerung des Unternehmenswertes ausgerichtete Führung und Kontrolle des Unternehmens. Es handelt sich um einen integralen Bestandteil der Unternehmenskultur und wird durch folgende drei Prinzipien bestimmt:

- Wertorientierung ist die Maxime der Unternehmensführung
- Nachhaltigkeit setzt eine verantwortungsvolle Unternehmensführung voraus
- Transparenz wird durch eine aktive und offene Informationspolitik erreicht.

Um die Führungsstrukturen international tätiger Unternehmen vergleichbar zu machen, wurden Corporate Governance Standards entwickelt, die für deutsche Unternehmen im Deutschen Corporate Governance Kodex zusammengefasst werden. Es besteht für alle deutschen börsennotierten Unternehmen die gesetzliche Verpflichtung alljährlich zu erklären, inwiefern den Empfehlungen entsprochen wurde.

Axel von Werder und Till Talaulicar untersuchen empirisch jährlich im Auftrag der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex die Akzeptanz der Regelungen (v. Werder/Talaulicar 2009). Die durchschnittliche

Befolungsquote, die angibt, welchen Anteil aller Kodexbestimmungen (Anzahl: 84) die Unternehmen im Durchschnitt umsetzen, liegt 2009 bei 83,9 %.

Der Kodex enthält international und national anerkannte Standards guter und verantwortungsvoller Unternehmensführung und soll das deutsche Corporate Governance System transparent und nachvollziehbar machen. Der Kodex will das Vertrauen der internationalen und nationalen Anleger, der Kunden, der Mitarbeiter und der Öffentlichkeit in die Leitung und Überwachung deutscher börsennotierter Gesellschaften fördern (Deutscher Corporate Governance Kodex 2009: 1).

Die Governance-Ethik als ein integraler Bestandteil der Management-Ethik befasst sich mit der Umsetzung dieser Standards im Managementprozess der Unternehmung (Homann/Lütge 2005: 122). In der Governance-Ethik geht es zentral um die Balancierung verschiedener Logiken, der ökonomischen, der moralischen, politischen, rechtlichen Logik etc. im umfassenden Managementprozess der Unternehmung (Homann/Lütge 2005: 123). Das bedeutet auch die Achtung der Interessen der Mitarbeiter. Corporate Governance wird nicht nur allein vom Vorstand und Aufsichtsrat aktiv gelebt. Um die Standards konzernweit zu gewährleisten, sind alle Mitarbeiter in den Verhaltenskodex einzubinden. Der Aufsichtsrat orientiert sich an den Grundsätzen der Unternehmensführung, hat auf Risiken hinzuweisen und festzustellen, ob das Unternehmen ein funktionierendes Risikomanagementsystem hat, ob also Risiken rechtzeitig erkannt werden können. Aufgabe des Aufsichtsrates ist es, den Vorstand bei der Leitung des Unternehmens regelmäßig zu beraten und zu überwachen. Die Beratung bezieht sich auf Entscheidungen des Vorstands von grundlegender Bedeutung. Die Überwachung umfasst die regelmäßige Evaluierung der Aktivitäten des Vorstands sowie der daraus resultierenden Ergebnisse. Das schließt auch den angemessenen Umgang mit Risiken ein.

Die in der Praxis bestehenden Governance-Systeme sind komplex und setzen sich aus verschiedenen Systemelementen zusammen (z.B. Satzung, Geschäftsordnung, Entsprechungserklärungen), die die Corporate Governance-Guidelines bilden.

3.6. Compliance Management

Compliance ist ein Bestandteil des nachhaltigen Führungssystems und der Unternehmenskultur sowie ein integrales Instrument des Geschäftsmodells und aller Geschäftsprozesse. In Ziffer 4.1.3 definiert der Deutsche Corporate Governance Kodex die Aufgaben des Vorstands im Rahmen der Compliance. Unter Compliance ist die Einhaltung von Gesetzen, Regelungen, freiwilligen Selbst-

verpflichtungen und Unternehmensrichtlinien bei allen Handlungen zu verstehen. Der Vorstand hat für die Durchführung zu sorgen und wirkt auf die Einhaltung der Regeln durch die Konzernunternehmen hin. Compliance dokumentiert sich im ethischen Anspruch des Unternehmens. Compliance-Systeme sollen rechtmäßiges, verantwortungsvolles und nachhaltiges Verhalten und Handeln des Unternehmens gewährleisten.

Mit Compliance-Management werden vor allem folgende Ziele verfolgt:

- Vermeidung von Insiderhandel
- Risikominderung
- Bekämpfung von Fraud
- Korruptionsbekämpfung
- Effizienzsteigerung.

Erstes Ziel: Insider sind Personen, die im Rahmen ihrer Tätigkeit Zugang zu vertraulichen Informationen über das Unternehmen haben. Um das Vertrauen von Anlegern an Finanzmärkten zu sichern, enthält ein Verbot des Insiderhandels, dass Informationen, die eine beträchtliche Bedeutung insbesondere für den Kurs einer Aktie eines Unternehmens besitzen, von Mitarbeitern des Unternehmens vor der Veröffentlichung der Finanzinformationen in bestimmten Zeiträumen nicht mit Aktien handeln dürfen. In den Unternehmen werden vielfach Insiderverzeichnisse, in denen alle Personen erfasst sind, die Zugang zu den Insiderinformationen des Unternehmens haben, angelegt.

Zweites Ziel: Die Unternehmen haben oft in Übereinstimmung mit dem Antikorruptionsprinzip des Global Compact der Vereinten Nationen ein internes Kontrollsystem eingerichtet, dessen Wirksamkeit regelmäßig und risikobasiert überprüft wird. Die Vereinten Nationen haben 2003 einen völkerrechtlichen Vertrag zur Bekämpfung der Korruption verabschiedet (United Nations Convention against Corruption; UNCAC). Deutschland hat das Übereinkommen im Dezember 2003 unterzeichnet. (Zurzeit haben über 130 Staaten den UNCAC ratifiziert.) Bei allen Entscheidungen und Handlungen in Unternehmen wird Objektivität und Integrität der Unternehmensmitglieder vorausgesetzt. Daher werden Antikorruptionsregeln eingeführt, die die Annahme und Vergabe von Geschenken oder sonstigen Zuwendungen durch Unternehmensmitglieder, Kontrollen zur Akquisition von Projektaufträgen und zur Durchführung staatlicher Aufträge, Bewirtungen und Spenden beinhalten. Korrupt sein bedeutet, Grenzen zu überschreiten und anstößige Vermengungen vorzunehmen. Außer Moralisierung und Politisierung des Diskurses gibt es auch ein handfestes rechtliches Betätigungsfeld. Der moderne Staat kriminalisiert Bestechung, Bestechlichkeit und Vorteilsgewährung. Einen Überblick in das Regelwerk der Daimler AG gibt die Abb. 3.

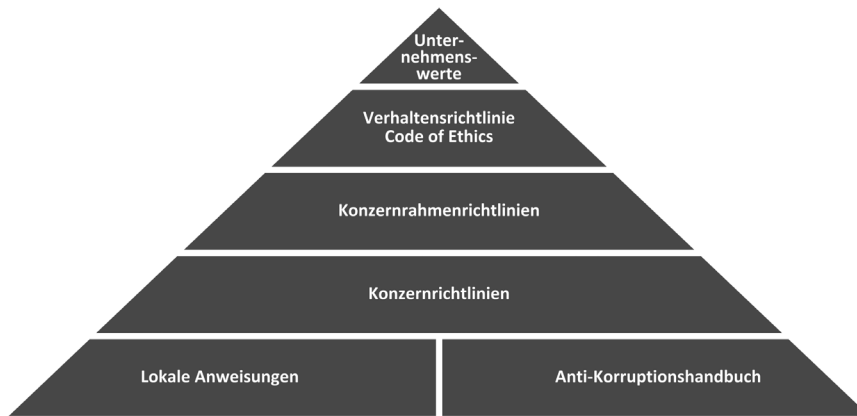


Abb. 3: Korruptionsbekämpfung bei Daimler (2008: 121).

Homann und Lütge plädieren für ein anreizgestütztes Korruptionsbekämpfungssystem, das einen bestimmten Ordnungsrahmen als Voraussetzung aufweist. Dazu können Strafen verhängt werden, hinzu kommen die Vorbildfunktion des Vorgesetzten, die Moral des Einzelnen, ein Ethik-Management-System und eine Unternehmenskultur als zusätzliche komplementäre Instrumente, die erfolgreich eingesetzt werden (Homann/Lütge 2005: 108).

Nachhaltige Korruptionsbekämpfung durch systematisches Vorgehen.

Im Rahmen der konzernweiten Risikostrategie werden zunächst die für Daimler relevanten Compliance-Risiken analysiert und bewertet. Auf Basis dieser Ergebnisse werden die Schwerpunkte des jährlichen Compliance-Programms zur Verhinderung und Bekämpfung von Korruption beschlossen.

Zur Festlegung unserer Maßnahmen zur Verhinderung von Korruption wurden seit 2006 sogenannte Compliance Reviews in Vertriebsgesellschaften bzw. Geschäftseinheiten in mehreren Ländern durchgeführt. In 69 Vertriebsgesellschaften bzw. Geschäftseinheiten (davon 22 Einheiten im Jahr 2008) haben wir zusätzlich standardisiert Kontrollsysteme eingerichtet, die mit dazu beitragen, ein rechtlich und ethisch einwandfreies Verhalten sicherzustellen. Die Effektivität dieser Kontrollsysteme wird im Rahmen von Prüfungen durch die interne Revision beurteilt. IT-Anwendungen schaffen Transparenz und unterstützen bei der Aufrechterhaltung der eingeführten Prozesse und Kontrollen.

In diesem Zusammenhang haben wir auch unser weltweites Netzwerk an lokalen Compliance-Managern (LCM) entsprechend erweitert. Sie unter-

stützen das Management vor Ort dabei, alle Compliance-Standards des Konzerns einzuhalten. Ihre Unabhängigkeit vom lokalen Management sichern wir durch eine enge organisatorische Anbindung an Corporate Compliance in Stuttgart. Die lokalen Compliance-Manager berichten regelmäßig über den Stand und die Fortschritte des Compliance-Programms in ihrer Geschäftseinheit.

Im Rahmen der Weiterentwicklung des Bereichs Legal & Compliance sind die beiden existierenden globalen Netzwerke von lokalen Compliance-Managern und Legal im Juli 2008 zusammengeführt worden. Dadurch erhöhen wir unsere weltweite Reichweite hinsichtlich Compliance und haben inzwischen 85 lokale Compliance-Manager in 41 Ländern als kompetente Ansprechpartner in den Gesellschaften benannt.

(Daimler Geschäftsbericht 2008: 121.)

Drittes Ziel: Unter Fraud wird jede absichtliche betrügerische oder täuschungsähnliche Handlung oder Unterlassung verstanden, bei der sich ein Unternehmensmitglied unrechtmäßige Vorteile zu Lasten des Unternehmens verschafft. Dazu werden strukturelle Maßnahmen, insbesondere die Regelung von Zuständigkeiten, ergriffen. Die Unternehmensrichtlinien und Grundprinzipien werden ergänzt durch organisatorische Regelungen wie das „Vier-Augen-Prinzip“ oder die grundsätzliche Trennung von anfordernden Stellen und der Beschaffung oder Job Rotation in Hochrisikobereichen, wodurch Abhängigkeitsverhältnisse unterbunden werden sollen.

Viertes Ziel: Ein wichtiges Ziel ist, dass die Compliance-Risiken so weit wie möglich minimiert werden. Das Risiko von Rechtsverstößen durch individuelles Fehlverhalten ist nie ganz auszuschließen. Daher ist ein Compliance-Management notwendig. Aufgabe eines Compliance-Managements ist es, Rechts- (z.B. Schadensersatzforderungen) und Reputationsrisiken (z.B. Imageschaden) zu erkennen und zu bewerten.

Fünftes Ziel: Das Ziel Effizienz- und Effektivitätssteigerungen betrifft die Erhöhung der generellen Effizienz (z.B. Gewinn, Rentabilität), der Leistungsprozesseffizienz (materielle oder immaterielle Leistungsprozesse) und der Personeneffizienz (arbeitsbezogene und individualbezogene Einstellungen). Auf der Basis der Analyse und Bewertung der relevanten Compliance-Risiken werden die Compliance-Maßnahmen zur Verhinderung und Bekämpfung von Regelverstößen und Fehlverhalten beschlossen und implementiert. Dabei fällt der Revision die Aufgabe zu, funktionierende Werkzeuge zur Risikoselbst einschätzung zu entwickeln und zur Verfügung zu stellen.

Um die Wirksamkeit des gesamten Compliance-Programms für die Zukunft sicherzustellen, hat Siemens z.B. eine Reihe von strategischen Auflagen erstellt (Siemens 2008: 28):

- eine Compliance-Organisation aufzubauen, die der Größe, der Rolle und der besonderen Situation des Unternehmens gerecht wird.
- ein Kontrollsystem zu etablieren, mit dem Schwachstellen erkannt und beseitigt werden.
- ein Bewusstsein für Korruptionsgefahren im Unternehmen zu schaffen und dem Management sowie den sogenannten sensiblen Funktionen weltweit grundlegende Kenntnisse der internationalen Gesetze und internen Richtlinien zu vermitteln.
- das Vertrauen und Ansehen bei den Stakeholdern wiederzugewinnen.

Siemens und andere Unternehmen haben zum Teil eine unternehmensweite Compliance-Organisation geschaffen, der z.B. bei Siemens 2007 durchschnittlich 170 Mitarbeiter angehörten. Insgesamt beschäftigen sich in dem Unternehmen mehr als 600 Mitarbeiter mit dem Thema Compliance. Wichtigstes Merkmal ist eine klare Verantwortungsstruktur mit dem Compliance Officer, der über die Compliance-Leitung in den Sektoren und die regionalen Koordinaten direkt an den Chief Compliance Officer berichtet. Letzterer hat die Aufgabe, den Vorstand in allen Fragen der Compliance zu beraten und darüber hinaus geeignete präventive Maßnahmen in das vorhandene Managementsystem zu integrieren, diese zu steuern und zu kontrollieren, um so auf die Compliance hinzuwirken. Mit der Implementierung ist auch eine konzernweite Compliance-Organisation mit der erforderlichen Aufbau- und Ablauforganisation zu erstellen.

Die Bedeutung des Compliance-Managements dokumentieren Unternehmen unter anderem auch durch die Bestellung von Vorstandsmitgliedern für Compliance (z.B. Siemens, Deutsche Bahn). Auf den nächsten Ebenen werden Chief Compliance Officer und Compliance Officer eingesetzt. Die Ernennung, Zielvereinbarung und Führung der Compliance Officer obliegt dem Chief Compliance Officer. Daimler bietet für interne Unternehmensmitglieder umfassende Compliance-Serviceleistungen und für externe Unternehmensangehörige ein eingeschränktes Compliance-Angebot an. Neben den Vorgesetzten und den Ansprechpartnern vor Ort gibt es im Daimler-Konzern aktuell zwei wesentliche zentrale Anlaufstellen für Compliance-Angelegenheiten: den Compliance-Consulting-Desk (CCD) und das Business-Practice Office (BPO). Alle Mitarbeiter können sich mit konkreten Compliance-Fragen an den Compliance-Consulting-Desk wenden. In der Online-Datenbank QuISS werden die häufigsten Fragen und Antworten zum Thema Compliance zur Verfügung gestellt. Die richtige Anlaufstelle für die Entgegennahme, Dokumentation und Bearbeitung von Beschwerden ist das Business-Practice Office in Deutschland und den USA (Daimler 2008: 121).

Zum Compliance-Programm gehört ein umfangreiches Kontrollsystem. Dieses beinhaltet vielfach ein unternehmensweites Monitoring, Compliance-Audits,

Prüfungen durch die Revision und die Prüfung, ob die kartellrechtlichen Vorschriften eingehalten werden und ob der Umgang mit Geschäftspartnern und Vertretern staatlicher Stellen den Unternehmensgrundsätzen entspricht (BASF 2008: 30).

Zum Compliance-Programm der Unternehmungen gehört ein System intensiver Compliance-Schulungen. So erhalten beispielsweise bei der BASF alle Mitarbeiter im Jahr ihres Eintritts in das Unternehmen eine Grundschulung in Compliance-Fragen, mit der sie in die Grundwerte und Leitlinien der BASF, den Verhaltenskodex, die Compliance-Hotline und in das Compliance-Programm eingeführt werden. Mit den Schulungen wird deutlich gemacht, dass die Grundwerte und Leitlinien, der Verhaltenskodex und das daraus abgeleitete Compliance-Programm für jeden einzelnen Mitarbeiter gelten und Verstöße nicht toleriert werden. Im Jahr 2008 haben über 26.000 Mitarbeiter an Compliance-Schulungen teilgenommen (BASF 2008: 30).

Bei Siemens ist Compliance Bestandteil des Bonussystems des oberen Managements und der Compliance Officer. Die Compliance-Komponente des Bonusses orientiert sich an drei Kriterien beziehungsweise an deren Erfüllungsgrad. Erstens: der Implementierung der Compliance-Kontrollen, zweitens: der zügigen Aufklärung und Sanktionierung von Compliance-Fällen in Unternehmen sowie drittens: den Ergebnissen der Mitarbeiterbefragung in Sachen Compliance. Dieses Incentive-System veranschaulicht eindrucksvoll, dass die Compliance-Verantwortung beim Management liegt – unterstützt von der Siemens Compliance Organisation (Siemens 2008: 29).

Ein derartig umfassendes Compliance-Management-System ist ein integrierter Bestandteil eines Ethik-Management-Systems einer nachhaltigen Unternehmensführung.

Die BMW Group implementierte 2008 für die BMW AG und eine Reihe von deutschen Tochtergesellschaften eine Compliance-Organisation. Die internationale Einführung folgte im Jahr 2009.

Die einzelnen Bestandteile der Compliance-Organisation zeigt die Abb. 4.

Kernstück der Compliance-Organisation ist der Verhaltenskodex „Grundsätze für rechtmäßiges Handeln“ (Legal Compliance Code, LCC). Jede Führungskraft hat die Aufgabe, die Mitarbeiter über Inhalt und Bedeutung des Verhaltenskodexes zu informieren und auf Rechtsrisiken hinzuweisen. Die Beachtung und Umsetzung des Verhaltenskodexes werden regelmäßig von der Konzernrevision und der Konzernsicherheit überprüft.

Nach stichprobenartiger Prüfung von Geschäftsberichten 2008 deutscher Aktiengesellschaften ist festzustellen, dass bei vielen Unternehmen im Compliance-Management noch ein großer Nachholbedarf besteht.

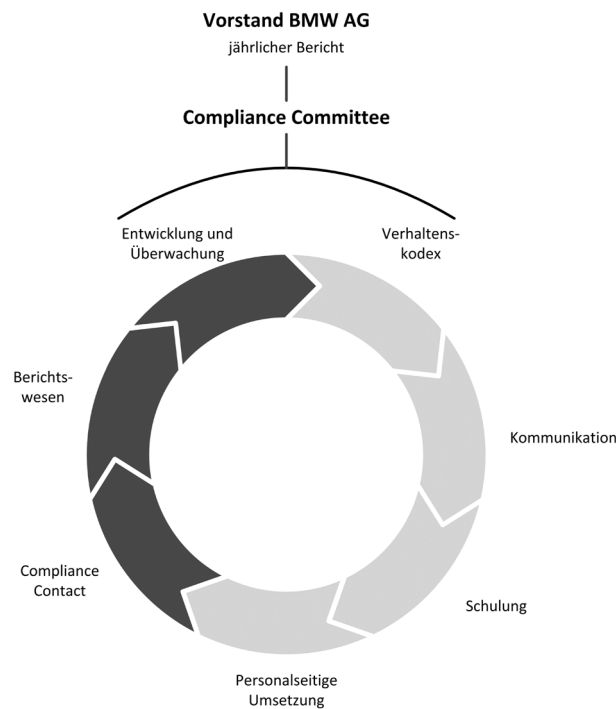


Abb. 4: Compliance-Organisation bei der BMW Group (BMW 2008: 140).

3.7. Verhaltenskodex

Die Bestimmungen der US-amerikanischen Börsenaufsichtsbehörde, der Securities and Exchange Commission („SEC“), sehen in Erfüllung der Section 406 des Sarbanes-Oxley-Act von 2002 für Unternehmen, die in den USA an der Börse zugelassen sind, vor, dass diese einen speziellen „Code of Ethics“ verabschieden, der sich an die Mitglieder des Vorstands und leitende Mitarbeiter bestimmter Ressorts, überwiegend im Finanzbereich, wendet. Dies gilt auch für deutsche Unternehmen, die auch an der New Yorker Börse (NYSE) notiert werden. Die im Kodex enthaltenen Regelungen sind darauf ausgerichtet, Fehlverhalten zu vermeiden und ethisches Verhalten sowie eine korrekte Veröffentlichung von Unternehmensinformationen sicherzustellen. Darüber hinaus existiert ein „Code of Conduct“ (bei Daimler „integrity Code“), der einen verbindlichen Handlungsrahmen für alle Mitarbeiter weltweit darstellt. Die Daimler AG hat

beispielsweise einen Code of Ethics verabschiedet, um Fehlverhalten zu verhindern und die folgenden Ziele zu fördern (http://www.daimler.com/Projects/c2c/channel/documents/1069921_20071217_Code_of_Ethics.pdf):

- Aufrichtiges und ethisches Verhalten einschließlich entsprechender Handhabung tatsächlicher oder vermeintlicher Interessenkonflikte zwischen persönlichen und geschäftlichen Beziehungen;
- Vollständige, faire, korrekte, zeitgerechte und verständliche Berichterstattung in allen bei der US-Börsenaufsichtsbehörde (Securities and Exchange Commission, „SEC“) einzureichenden (Finanz-)Berichten und Unterlagen sowie in allen anderen Veröffentlichungen der Gesellschaft oder ihrer Tochtergesellschaften;
- Einhaltung geltender Gesetze, Verordnungen und sonstiger Rechtsvorschriften;
- Umgehende interne Meldung von Verstößen gegen den Code an die darin aufgeführten zuständigen Personen; und
- Verantwortlichkeit für die Einhaltung dieses Codes.

Im Code of Conduct werden u.a. folgende Themen behandelt:

- Verhalten im internationalen Geschäftsverkehr
- Auftretende Interessen- sowie Loyalitätskonflikte (Umgang mit Lieferanten, Händlern, Kunden und anderen Geschäftspartnern)
- Bestechung, die Annahme von Geschenken, die Ächtung von Korruption
- Fragen der Gleichbehandlung
- Einhaltung gesetzlicher Normen und sonstiger interner und externer Regelungen
- Insiderhandel.

In Deutschland stellte sich die Frage, inwieweit Ethikrichtlinien der Mitbestimmung des Betriebsrats unterliegen. Das Bundesarbeitsgericht hat 2008 festgestellt, dass ein Ethikkodex nicht umfassend mitbestimmungspflichtig ist, auch dann nicht, wenn er eine „Whistleblower“-Klausel (Meldepflicht für Regelverstöße) enthält. Die Mitbestimmungspflicht ist nur für jeden einzelnen Regelungsbestand des Kodexes zu prüfen. Das deutsche Management muss die Mitbestimmungspflicht also auch dann beachten, wenn eine Muttergesellschaft in den Vereinigten Staaten das Regelwerk verbindlich vorgibt.

4. Schlussbetrachtung

Gerade in Krisenzeiten wird deutlich, dass die Konzentration auf den rein wirtschaftlichen Erfolg nicht ausreichend ist, sondern die Unternehmen einen stra-

tegischen Bezugsrahmen für die Investition in sogenannte Soft Strategies benötigen. Die strategischen Führungssysteme und die strategische Führerschaft erfordern einen strategischen Leadership-Ansatz mit einer sozialen Verantwortung, einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung und vielen anderen komplementären Faktoren.

Die Aufgaben für den verantwortungsvollen Manager sind zahlreich. Neben der prinzipiellen Notwendigkeit, das eigene Unternehmen aufzustellen, rückt auch der Umgang mit den Stakeholdern verstärkt in den Blickpunkt. Wer unternehmerische Verantwortung zeigt, hat die Möglichkeit, sich deutlich von der Konkurrenz abzuheben, denn die Kunden honorieren eine umweltbewusste Unternehmenspolitik und die Unterstützung gemeinnütziger und sozialer Projekte. Ulrich sieht Ethik sogar als Erfolgsfaktor, der zum Führungsinstrument oder zum Investitionsgut in langfristiger ökonomischer Perspektive wird (Ulrich 2001: 418). Erfolgsfaktoren stellen ein Erfolgspotential dar, aus denen bestimmte Strategien entwickelt werden, die es einem Unternehmen ermöglichen, Wettbewerbsvorteile zu erzielen (Richter 2006: Sp. 1488).

Eine Untersuchung von McKinsey (McKinsey Quarterly 2009: 1) kommt zu folgendem Ergebnis: „Yet many companies are creating real value through their environmental, social, and governance activities – through increased sales, decreased costs, or reduced risks – and some have developed hard data to measure even the long-term and indirect value of environmental social, and governance programs”.

Ein Beispiel für eine Soft Strategy ist das Fit₄ 2010-Unternehmensprogramm von Siemens, das dem im April 2007 abgeschlossenen Fit₄ folgte (Geschäftsbericht Siemens Buch II 2008: 98 ff.). In diesem Programm sind Erfolgsziele festgelegt, die die Unternehmensstrategie unterstützen sollen, die darin besteht, langfristig profitables Wachstum zu erzielen. Das Programm umfasst finanzielle als auch nichtfinanzielle Leistungsindikatoren, die die Lücke zu den führenden Wettbewerbern schließen sollen. Hier sind im Zusammenhang mit der Ethik insbesondere die nichtfinanziellen Leistungsindikatoren von Interesse, die in folgende vier Kategorien aufgeteilt sind (vgl. Abb. 5):

- People Excellence
- Portfolio
- Operational Excellence
- Corporate Excellence

Diese vier Kategorien werden als Hebel begriffen, mit denen Siemens die finanziellen Ziele erreichen möchte. Es handelt sich also um Erfolgsfaktoren.

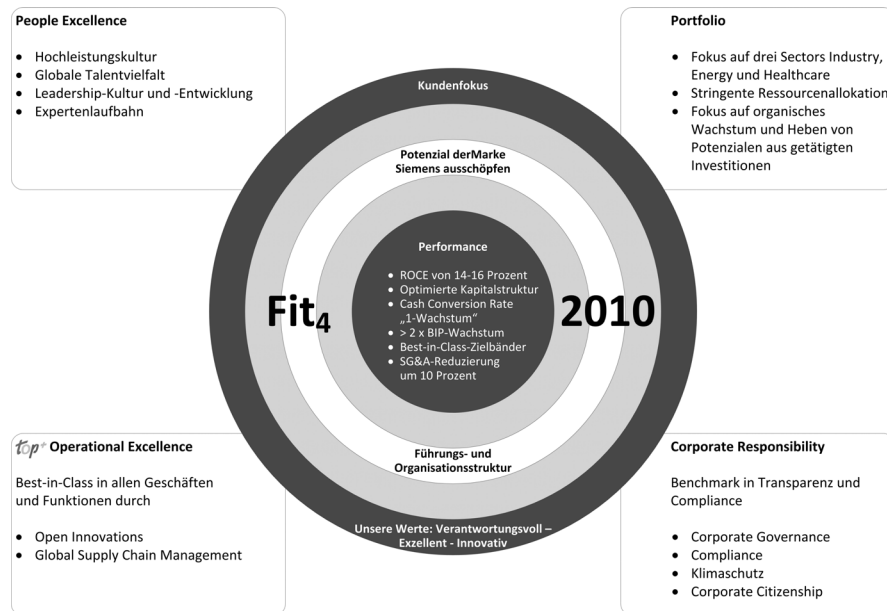


Abb. 5: Die nichtfinanziellen Leistungsindikatoren des Siemens Fit₄ 2010-Unternehmensprogramms (Siemens Buch II 2008: 98).

Besondere Bedeutung misst Siemens People Excellence bei. Es besteht das Ziel, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, das Mitarbeiter zu Höchstleistungen motiviert. People Excellence umfasst folgende vier Initiativen:

- die globale Talentvielfalt (Top Talents)
- die Siemens-Leadership-Excellence-(SLE)-Programme
- den Performance Management Process (PMP) sowie
- die Expertenlaufbahnen (Key Experts).

Operational Excellence wird über erstklassige Innovationen und Supply Chain Management angestrebt.

Das Portfolio-Management beruht auf zwei Prinzipien: Siemens investiert auf Märkten, die nachhaltiges Wachstum ermöglichen und mit der Megatrendstrategie verbunden sind. Siemens strebt führende Positionen in allen Geschäftsfeldern an. Die vier Megatrends sind: demographischer Wandel, Urbanisierung, Klimawandel und Globalisierung.

Corporate Responsibility umfasst das gesellschaftliche Engagement. Hierzu gehören

- Corporate Governance
- Compliance
- Klimaschutz und
- Corporate Citizenship.

Corporate Governance ist die Basis aller Entscheidungs- und Kontrollprozesse. Compliance basiert auf den drei Säulen Vorbeugen, Erkennen und Reagieren. Zum Vorbeugen gehören Richtlinien, z.B. die Business Conduct Guidelines. Die zweite Säule, Erkennen, umfasst einen unabhängigen Ombudsmann und das Helpdesk „Tell us“. Die dritte Säule, Reagieren, beinhaltet unmissverständliche und angemessene Maßnahmen im Falle von Compliance-Verstößen. Klimaschutz hat zwei Aspekte: Erstens geht es darum, durch das Umweltportfolio einen wesentlichen Beitrag zum Klimaschutz zu leisten. Der zweite Aspekt betrifft die Erhöhung der Ressourceneffizienz und der Emissionsverminderung der eigenen Geschäftstätigkeit. Corporate Citizenship umfasst zwei Aspekte: Zum einen will Siemens Geschäfte tätigen, die dazu beitragen, den gesellschaftlichen Nutzen zu steigern, indem beispielsweise Lösungen bei Infrastrukturdefiziten angeboten werden. Der zweite Aspekt umfasst gemeinnützige Beiträge (Siemens 2008: 102).

Bei der Gestaltung und Implementierung von Konzepten, Systemen und Instrumenten der Management-Ethik stellen sich zunächst die Fragen: „Was wollen wir erreichen?“ (Ziel), „Weshalb wollen wir das?“ (Zweck), „Was setzen wir ein?“ (Mittel). Eine systematische Bewertung führt zur Auswahl strategisch sinnvoller Ethik-Projekte und lässt die Erfolgspotenziale erkennen. Schon bei der Auswahl von Ethik-Projekten sollte deren Wertschöpfungspotenzial eingeschätzt werden. Ethik wird somit zu einem Erfolgsfaktor zur Schaffung immaterieller und materieller Werte.

Literaturverzeichnis

ADIDAS GROUP: Geschäftsbericht 2008.

AMCHAM GERMANY (HRSG.): Corporate Social Responsibility, Frankfurt/Main 2008.

BASF: Geschäftsbericht 2008.

BMW GROUP: Geschäftsbericht 2007, Zahlen und Fakten 2007.

BMW GROUP: Geschäftsbericht 2008.

DAIMLER: Geschäftsbericht 2008.

DRUMM, H.-J.: Personalwirtschaftslehre, 4. Aufl., Berlin 2000.

DUBS, R. U.A. (HRSG.): Einführung in die Managementlehre, Bern 2004.

- ENDERLE, G.: Some Perspectives of Managerial Ethical Leadership, in: Journal of Business Ethics, 6. Jg. (1987), S. 657-663.
- HENTZE, J. & A. GRAF: Personalwirtschaftslehre 2, 7. Aufl., Bern 2005.
- HENTZE, J. & A. KAMMEL: Personalwirtschaftslehre 1, 7. Aufl., Bern, Stuttgart, Wien 2001.
- HEUBERGER, F.W.: Unternehmenskultur oder Geschäftsstrategie. Ausgewählte Befunde einer Corporate-Responsibility-Befragung der deutschen Unternehmen, in: AmCham Germany (Hrsg.): Corporate Responsibility, Frankfurt/Main 2008, S. 13-22.
- HINTERHUBER, H.H.: Strategische Unternehmensführung II: Strategisches Handeln, 7. Aufl., Berlin, New York 2004
- HOMANN, K. & C. LÜTGE: Einführung in die Wirtschaftsethik, Münster 2005.
- KALVERAM, W.: Der christliche Gedanke in der Wirtschaft, Köln 1949.
- KOONTZ, H. & C. O'DONNELL: The Principles of Management: Analysis of Managerial Functions, New York 1955.
- KOSLOWSKI, P.: Prinzipien der ethischen Ökonomie, Tübingen 1988.
- KREIKEBAUM, H.: Grundlagen der Unternehmens-Ethik, Stuttgart 1996.
- KUHN, T. & J. WEIBLER: Führungs-Ethik: Notwendigkeit, Ansätze und Vorbedingungen ethikbewusster Mitarbeiterführung, in: Die Unternehmung, 57. Jg. (2003), Nr. 5, S. 375-392.
- KÜPPER, H.-K.: Unternehmens-Ethik, Stuttgart 2006.
- LÖHR, A.: Unternehmens-Ethik und Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart 1991.
- MACHARZINA, K. & J. WOLF: Unternehmensführung, 5. Aufl., Wiesbaden 2005.
- MANN, G. U.A.: Propyläen Weltgeschichte, Bd. III, Griechenland, Die hedonistische Welt, Berlin 1976.
- MÜLLER-STEWENS, G. & C. LECHNER: Strategisches Management, 3. Aufl., Stuttgart 2005.
- NEUBERGER, O.: Der Mensch ist Mittelpunkt. Der Mensch ist Mittel. Punkt, in: Personalführung, 23. Jg. (1990), S. 3-10.
- NICKLISCH, H.: Der Weg aufwärts! Organisation, Stuttgart 1920.
- RICHTER, F.: Erfolgspotenzial, in: Handelsblatt (Hrsg.): Wirtschaftslexikon, Bd. 3, Stuttgart 2006, Sp. 1485-1491.
- SCHALTEGGER, S. U.A.: Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen, Hrsg.: Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit, Berlin 2007.
- SCHEWE, G.: Unternehmensverfassung, Berlin, Heidelberg 2005.
- SIEMENS: Geschäftsbericht 2008.

STAFFELBACH, B.: Management-Ethik, Bern, Stuttgart, Wien 1994.

STEINMANN, H. & B. OPPENRIEDER: Brauchen wir eine Unternehmens-Ethik?, in: Die Betriebswirtschaft, 45. Jg. (1985), S. 170-183.

STEINMANN, H. & G. SCHREYÖGG: Management, 6. Aufl., Wiesbaden 2005.

ULRICH, P.: Integrative Wirtschaftsethik, 3. Aufl., Bern 2001.

ULRICH, P.: Führungs-Ethik, in: Kieser, A., Weber, W., Wunderer, R. (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung, 2. Aufl., Stuttgart 1995, S. 562-573.

ULRICH, P.: Unternehmens-Ethik – Diesseits und jenseits der betriebswirtschaftlichen Vernunft, in: Lattmann, B. (Hrsg.): Ethik und Unternehmensführung, Heidelberg 1987, S. 96-116.

UNGERICHT, B., D. RAITH & T. KORENJAK: Corporate Responsibility oder gesellschaftliche Unternehmensverantwortung? Berlin u.a. 2008.

WEBER, M.: Politik als Beruf, München 1919.

WERDER, A. VON: Corporate Governance (Unternehmensverfassung), in: Handelsblatt (Hrsg.): Wirtschaftslexikon, Band 3, Stuttgart 2006, Sp. 1137-1145.

WERDER, A. VON & T. TALAULICAR: Kodex-Report 2009: Die Akzeptanz der Empfehlungen und Anregungen des Deutschen Corporate Governance Kodex, in: Der Betrieb, 65. Jg. (2009), Heft 14, S. 689-696.

Internetquellen

http://www.daimler.com/Projects/c2c/channel/documents/1069921_20071217_Code_of_Ethics.pdf

DEUTSCHER CORPORATE GOVERNANCE KODEX (in der Fassung vom 18. Juni 2009), vorgelegt von der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex <http://www.corporate-governance-code.de>

McKINSEY QUARTERLY: Valuing social responsibility programs, Autoren: Bonini, S./Koller, T.M., Mirvis, P.H., Juli 2009, http://www.mckinseyquarterly.com/corporate_Finance/valuation/

<http://mbaoath.org/take-the-oath/>